

## **DINAMIKA KOMUNIKASI ORGANISASI DI PERGURUAN TINGGI**

**Oleh : Ida Suryani Wijaya**

Jurusan Ilmu Dakwah

STAIN Samarinda

ida\_samarinda@gmail.com

### **Abstract;**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi manusia dapat berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari dimanapun manusia itu berada. Komunikasi dapat dilakukan dengan cara yang sederhana sampai cara yang kompleks. Komunikasi tidak terbatas pada kata-kata yang terucap belaka, melainkan bentuk dari apa saja interaksi, senyuman, anggukan kepala yang membenarkan hati, sikap badan, ungkapan minat, perhatian yang mendukung diterimanya pengertian, sikap dan perasaan yang sama. Komunikasi organisasi mengandung tujuh konsep kunci yaitu: proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian. Hambatan komunikasi dalam organisasi juga dapat dibagi menjadi tiga yaitu hambatan teknis, hambatan semantik, dan hambatan perilaku. Teknik komunikasi ialah keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam menyampaikan informasi kepada pihak lain sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dengan cepat dan tepat oleh penerima informasi. Kurangnya apresiasi dan motivasi dari pimpinan di perguruan tinggi dapat mempengaruhi sikap dari bawahannya. Untuk dapat memperbaiki hubungan, selain mempersiapkan kata-kata yang tepat untuk menyampaikan pesan, juga diperlukan hubungan yang baik antara komunikator dengan komunikan, ini karena keefektifan komunikasi secara keseluruhan masih memerlukan suasana psikologis yang positif dan penuh kepercayaan. Komunikator selalu menginginkan agar komunikan melakukan apa yang diungkapkannya. Ketidakefektifan komunikasi terjadi karena adanya hambatan dalam komunikasi, hambatan tersebut paling banyak adalah hambatan dalam hal perbedaan persepsi.

### **Kata Kunci :**

**Dinamika, Komunikasi**

Communication is a basic human activity, with people communicate can relate to each other in everyday life wherever human being. Communication can be done in a way that is simple to complex ways. Communication is not limited to the spoken words alone, but any form of interaction, a smile, a nod of the head that justify the liver, posture, expressions of interest, attention which supported the adoption of understanding, attitudes and feelings are the same. Organizational communication contains seven key concepts: process, messaging, network, interdependent, relationships, environment, and uncertainty. Barriers to communication within the organization can also be divided into three technical barriers, barriers semantic, and behavioral barriers. Communications engineering expertise that is owned by

someone in conveying information to others so that information can be delivered quickly and accurately received by the receiver of information. Lack of appreciation and motivation of leadership in higher education can affect the attitude of his subordinates. In order to improve relations, in addition to preparing for the right words to convey the message, also needed a good relationship between the communicator to the communicant, this is because the effectiveness of the overall communication still requires a positive psychological atmosphere and full of confidence. Communicators have always wanted to do what it expresses communicant. Ineffectiveness of communication occurred because of barriers in communication, these barriers are most obstacle in terms of differences in perception.

**Keywords :**  
**Dynamics, Communication**

## **PENDAHULUAN**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi manusia dapat berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari dimanapun manusia itu berada. Komunikasi juga merupakan hal yang sangat vital dalam keberlangsungan dan keberhasilan sebuah interaksi, baik dalam lingkungan formal dalam organisasi/lembaga pendidikan maupun pada tataran interaksi pada organisasi yang bersifat umum.<sup>1</sup>

Komunikasi dapat dilakukan dengan cara yang sederhana sampai cara yang kompleks. Komunikasi tidak terbatas pada kata-kata yang terucap belaka, melainkan bentuk dari apa saja interaksi, senyuman, anggukan kepala yang membenarkan hati, sikap badan, ungkapan minat, perhatian yang mendukung diterimanya pengertian, sikap dan perasaan yang sama. Diterimanya pengertian yang sama adalah merupakan kunci dalam komunikasi.

Sementara itu, organisasi adalah sistem yang mapan dari mereka yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Evert M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers sebagaimana dikutip oleh Onong Uchyana Effendy memandang bahwa, organisasi sebagai suatu struktur yang melangsungkan proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di mana interaksi di antara bagian yang satu dengan yang lainnya dan manusia yang satu dengan yang lainnya berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Kemapanan struktur organisasi yang melangsungkan prosesnya secara sistem seperti itu akan dapat menyelesaikan tujuan secara efektif, dalam arti kata masukan (*input*) yang diproses akan menghasilkan keluaran (*output*) yang diharapkan sesuai dengan biaya, personal dan waktu yang direncanakan.<sup>2</sup>

Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan atau pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat didalamnya guna mencapai kesamaan makna. Tindak komunikasi tersebut dapat dilakukan dalam beragam konteks, antara lain adalah dalam lingkup organisasi (*organizational communication*). Dalam Al-Qur'an sendiri telah dijelaskan tentang pentingnya komunikasi dalam organisasi terutama ketika mengambil keputusan dalam

setiap permasalahan yang bisa dilakukan melalui musyawarah, seperti firman Allah dalam Q.S. Asy-Syuura/42:38 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

*Terjemahnya:*

*Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.<sup>3</sup>*

Dalam konteks organisasi, pemahaman mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi di dalamnya, seperti apakah instruksi pimpinan sudah dilaksanakan dengan benar oleh karyawan, atau bagaimana bawahan mencoba menyampaikan keluhan kepada atasan, memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi, baik organisasi profit maupun nonprofit.<sup>4</sup>

Dengan penguasaan komunikasi yang baik, pimpinan organisasi dapat mempunyai nilai tambah, baik dalam kehidupannya secara umum, maupun dalam berkontribusi dirinya di tempat kerja, sehingga lebih produktif. Komunikasi yang efektif terjadi apabila individu mencapai pemahaman bersama, merangsang pihak lain melakukan tindakan, dan mendorong orang untuk berpikir dengan cara baru. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif akan menambah produktifitas, baik individu yang bersangkutan maupun organisasinya, sehingga dapat mengantisipasi masalah, membuat keputusan secara efektif dan mengkoordinasikan arus kerja serta mengembangkan hubungan.

Dalam organisasi khususnya di perguruan tinggi informasi yang disampaikan dari pimpinan kepada bawahan seringkali terlambat, diberlakukan adanya beban kerja dosen (BKD) yang diserahkan kepada pimpinan sebagai syarat untuk pencairan dana sertifikasi dosen, pada saat itu informasi yang diterima dosen sudah terlambat. Masalah lain yang muncul di adalah masalah daftar kehadiran dosen, dimana dosen dan karyawan mempunyai jam absen yang sama, sedangkan dosen mempunyai tugas yang berbeda yaitu melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Kemudian kurangnya apresiasi dan motivasi terhadap dosen-dosen atau karyawan yang ada di lingkungan kampus.

### *Rumusan Masalah*

Adapun masalah pokok pada penelitian ini adalah “Bagaimana dinamika komunikasi organisasi di Perguruan Tinggi”, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana pola komunikasi organisasi di Perguruan Tinggi. Bagaimana efektivitas dan hambatan komunikasi organisasi di Perguruan Tinggi.

## PEMBAHASAN

### *Pengertian Komunikasi Organisasi*

Istilah komunikasi berasal dari perkataan Latin *communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Komunikasi juga berasal dari akar kata dalam bahasa Latin *communico* yang artinya membagi.<sup>5</sup> Pengertian komunikasi menurut Harold D. Lasswell yang mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah dengan menjawab pertanyaan sebagai berikut: *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?*.<sup>6</sup> Berdasarkan paradigma Laswell di atas, maka komunikasi berarti proses penyampaian pesan dari seorang komunikator kepada seorang komunikan melalui media komunikasi tertentu untuk menghasilkan efek tertentu. Dewasa ini sangat beragam jenis media komunikasi yang beredar di masyarakat, yang dapat dipergunakan dalam kegiatan berkomunikasi.

Dalam definisi komunikasi organisasi mengandung tujuh konsep kunci yaitu: proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian.<sup>7</sup> Proses dalam suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses. Pesan dalam komunikasi organisasi ini adalah apa yang disampaikan oleh pimpinan kepada bawahannya. Pesan ini bisa berisi tentang tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi dan kemanusiaan. Pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas yaitu yang berhubungan dengan produksi organisasi, pelayanan dan kegiatan khusus yang berkenaan dengan organisasi. Pesan yang berkenaan dengan pemeliharaan organisasi seperti kebijaksanaan, aturan-aturan yang membantu organisasi tetap hidup. Sedangkan pesan yang berkenaan dengan kemanusiaan adalah mengenai sikap karyawan, moral, rasa kepuasan, dan pemenuhan kebutuhan anggota organisasi.

Jaringan dalam organisasi ini adalah hakikat dan luas jaringan komunikasi yang dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain hubungan peranan, arah dan arus pesan. Peranan tingkah laku dalam suatu organisasi menentukan siapa yang menduduki posisi atau pekerjaan tertentu baik dinyatakan secara formal maupun non formal. Arah jaringan komunikasi ada yang disebut jaringan komunikasi kepada bawahan, komunikasi kepada atasan dan komunikasi horisontal. Arus pesan ini adalah aliran pesan yang disampaikan oleh pimpinan yang terkadang disampaikan secara lisan, dan karena disampaikan secara berantai terkadang pesan ini sudah tidak lengkap lagi.

Saling tergantung Konsep kunci komunikasi yang lainnya yaitu keadaan yang saling bergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami

gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya. *Hubungan* manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat dalam suatu hubungan. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar darai yang sederhana yaitu hubungan antara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks.

Lingkungan ini dapat dibedakan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Karena lingkungan berubah-ubah, maka organisasi memerlukan informasi baru. Informasi ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun terhadap kepentingan umum secara eksternal.

Konsep kunci yang terakhir dari komunikasi organisasi adalah *ketidakpastian*. Yang dimaksud dengan ketidakpastian adalah pebedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan diantara anggota, melakukan suatu penelitian, pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi.

Sedangkan Hambatan komunikasi dalam organisasi juga dapat dibagi menjadi tiga yaitu hambatan teknis, hambatan semantik, dan hambatan perilaku.<sup>8</sup> Hambatan yang bersifat teknis adalah hambatan yang disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya sarana dan peranan yang diperlukan dalam proses komunikasi, penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai, dan kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi. Dengan adanya kemajuan teknologi menjadikan informasi dapat disampaikan dengan cepat, permasalahannya adalah pemerataan penggunaan alat telekomunikasi. Teknik komunikasi ialah keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam menyampaikan informasi kepada pihak lain sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dengan cepat dan tepat oleh penerima informasi.

### *Teori Empat Sistem dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*

Rensis Likert, seorang ahli teori mengenai hubungan antarmanusia, mengajukan gagasan mengenai organisasi. Likert lebih memfokuskan perhatiannya pada anggota organisasi terkait perasaan dan kebutuhan mereka. Ide dasar teori ini adalah bahwa jika pimpinan organisasi memiliki kepedulian dan memberikan dukungan kepada karyawan atau bawahan, maka karyawan atau bawahan akan memiliki motivasi kerja lebih besar sehingga menjadi lebih produktif.<sup>9</sup> Likert menyatakan organisasi yang ingin meraih keuntungan maksimal -memiliki hubungan yang baik dengan karyawan sekaligus meraih kinerja dan produktivitas yang tinggi- maka setiap organisasi harus memaksimalkan sumber daya manusia mereka.<sup>10</sup>

Organisasi memiliki berbagai tipe gaya manajemen, Likert menyatakan adanya empat sistem manajemen yang utama, yaitu eksploitatif-otoritatif, benevolen-otoritatif, konsultatif, dan kelompok partisipatif.<sup>11</sup> Manajemen eksploitatif tidak terlalu memikirkan komunikasi, kecuali untuk menyatakan keinginan secara jelas dan memaksa kepada bawahan. Dalam hal ini terdapat sedikit komunikasi dari bawah ke atas dan walaupun ada, cenderung untuk

mengalami distorsi. Para manajer dan bawahannya tidak memiliki hubungan dekat dan tidak terdapat banyak saling pengertian di antara mereka. Jika manajemen otoritatif, maka sulit bagi karyawan untuk memiliki loyalitas kepada organisasi, lebih banyak konflik yang muncul, kurang adanya dukungan dari bawah dan tidak banyak menghasilkan motivasi bagi karyawan. Hal ini akan memberi hasil negatif pada organisasi.

Manajemen konsultatif dan kelompok partisipatif akan menghasilkan loyalitas dan kinerja untuk mencapai target yang lebih tinggi, adanya dukungan dari bawah, serta munculnya sikap bawahan yang lebih positif. Selain itu, karyawan memiliki motivasi lebih tinggi yang akan menghasilkan keuntungan yang besar. Manajemen partisipatif juga memiliki arus komunikasi dua arah, dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas sehingga komunikasi cenderung memiliki hubungan yang dekat dan memiliki saling pengertian satu sama lainnya.

Organisasi yang menggunakan sistem otoriter-eksploitatif memberikan hasil negatif buat organisasi, sedangkan sistem partisipatif memberikan hasil yang positif buat organisasi. Berdasarkan teori sistem bahwa efektivitas organisasi harus dapat menggambarkan seluruh siklus input proses dan output proses, dan juga harus menggambarkan hubungan timbal balik yang harmonis antara organisasi dengan lingkungan yang lebih luas.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu: Pertama, Fungsi instruktif; fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Kedua, Fungsi konsultatif; fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Ketiga, Fungsi partisipasi; dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana. Keempat, Fungsi delegasi; fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/ menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini

merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi. Kelima, Fungsi pengendalian; fungsi pengendalian bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.<sup>12</sup>

#### *Komunikasi Interpersonal dan Iklim Komunikasi dalam organisasi*

Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal. Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi ini adalah komunikasi diadik yang melibatkan hanya dua orang, seperti dua sejawat atau dua rekan kerja, dua sahabat, atasan – bawahan, dll. Komunikasi diadik adalah proses komunikasi yang berlangsung antar dua orang dalam situasi tatap muka.<sup>13</sup> Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung. Jika sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan dipengaruhi satu sama lain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Tetapi tidak semua pola dan sifat hubungan dalam organisasi berdasarkan pada jabatan dan peranan. Setiap anggota atau individu di dalam organisasi juga bertindak dan berkomunikasi dengan tanpa mengindahkan jabatan dan peranan mereka secara resmi, sehingga menciptakan jalinan komunikasi dan struktur yang bersifat informal yang diwarnai oleh sifat hubungan antarpribadi.

Komunikasi interpersonal mencakup persuasi. Komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat, dan dorongan untuk mengubah pemikiran, perasaan, dan sikap yang sesuai dengan topik yang sedang dibahas bersama.<sup>14</sup>

Komunikasi interpersonal bisa mempengaruhi iklim komunikasi. Iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku karyawan. Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, serta mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

#### *Jaringan Komunikasi dan Pola Komunikasi Organisasi*

Peranan individu dalam sistem komunikasi ditentukan oleh hubungan struktur antara satu individu dengan individu lainnya dalam organisasi. Hubungan ini ditentukan oleh pola hubungan interaksi individu dengan aliran informasi dalam jaringan komunikasi. Pengertian

jaringan komunikasi disini adalah saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain. Jaringan ini dapat dilihat dalam dua perspektif. Pertama, kelompok kecil sesuai dengan sumberdaya yang dimilikinya akan mengembangkan pola komunikasi yang menggabungkan beberapa struktur jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi ini kemudian merupakan sistem komunikasi umum yang akan digunakan oleh kelompok dalam mengirimkan pesan dari satu orang ke orang lainnya. Kedua, jaringan komunikasi ini bisa dipandang sebagai struktur yang diformalkan yang diciptakan oleh organisasi sebagai sarana komunikasi organisasi.<sup>15</sup>

Sedangkan komunikasi dalam organisasi dalam bentuk arah arus atau pola informasinya sangat penting karena komunikasi memungkinkan orang untuk mengkoordinir kegiatan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Pola komunikasi dalam organisasi ada beberapa macam, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horisontal.<sup>16</sup>

#### Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.<sup>17</sup> Para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Kualitas dari kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan dan cermat. Pimpinan harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan.

#### Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi yang dilaksanakan oleh bawahan pada atasan dalam rangka memberikan pengertian mengenai sesuatu untuk diketahui dan dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka kepemimpinan pada umumnya. Menghargai karyawan dan mendengarkan serta berinteraksi dengan karyawan membentuk dasar bagi sebuah komunikasi yang efektif, dan salah satu bentuknya dengan meluangkan waktu untuk pertemuan tatap muka.

Ada beberapa jenis informasi yang sering mengalir melalui saluran-saluran komunikasi ke atas, diantaranya: pertama, informasi tentang keberhasilan, kemajuan, dan rencana-rencana mendatang dari para bawahan. Kedua, Informasi tentang problem-problem pekerjaan yang memerlukan bantuan dari tingkatan lebih atas dalam organisasi. Ketiga, ide-ide untuk perbaikan dalam aktivitas dan fungsi yang berhubungan dengan pekerjaan. Keempat, informasi mengenai perasaan para bawahan tentang pekerjaan atau isu yang berhubungan dengan pekerjaan.<sup>18</sup>

#### Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal ialah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatannya di dalam organisasi. Komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi



di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Ada empat fungsi dari komunikasi horizontal: Koordinasi berbagai kegiatan yang dilakukan oleh banyak bagian dalam organisasi. Informasi tentang berbagai kegiatan pekerjaan dalam bagian-bagian organisasi yang sama tingkatannya. Persuasi pada orang-orang lain yang sama tingkatannya dalam organisasi. Informasi mengenai perasaan para sejawat tentang pekerjaan dan isu-isu yang berhubungan dengan pekerjaan.<sup>19</sup>

Komunikasi horisontal dapat dilaksanakan baik secara formal maupun informal. Dalam segi operasionalnya biasanya lebih sering dilakukan komunikasi informal, sebab mereka dalam taraf yang sama sehingga dapat secara terbuka mengemukakan pendapatnya.

### *Pola Komunikasi Organisasi di Perguruan Tinggi*

Komunikasi memungkinkan orang untuk mengkoordinir kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama, komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi saja, tetapi anggota organisasi dapat membentuk makna dan mengembangkan harapan mengenai apa yang sedang terjadi disekitar anggota organisasi melalui pertukaran simbol. Komunikasi merupakan unsur pengikat berbagai bagian yang saling bergantung dari sistem yang ada.

Ada beberapa bentuk komunikasi yang dipakai dalam menyampaikan informasi, perintah, dan kebijakan yaitu komunikasi vertikal, horosontal, dan diagonal. Disamping bentuk komunikasi tersebut ada juga komunikasi lisan dan tertulis, komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi lisan dan tertulis ini adalah bentuk pesan yang akan disampaikan. Biasanya komunikasi antarpribadi disampaikan secara lisan maupun tertulis. Sebagian besar proses komunikasi dalam organisasi terjadi dalam bentuk ini, banyak anggota organisasi yang menyukai komunikasi lisan karena keakraban yang ditimbulkannya. Komunikasi lisan dan tertulis juga dapat menimbulkan kecermatan dan ketepatan.

Pola komunikasi di perguruan tinggi tidak hanya terbatas pada pola komunikasi dari pimpinan saja, tetapi juga bagaimana bawahan ikut memberi sumbang saran kepada pimpinan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan pola komunikasi yang baik akan dapat menciptakan iklim komunikasi yang baik juga. Pola komunikasi yang terlihat di lembaga ini adalah dengan menggunakan media tertulis contohnya dengan diterbitkannya buku pedoman karyawan, dan juga dengan diadakannya rapat-rapat yang bertujuan untuk membahas masalah yang ada.

Pola komunikasi yang ada di perguruan tinggi lebih banyak menggunakan pola komunikasi dari atasan ke bawahan, ini dapat terlihat dari adanya instruksi lisan atau tulisan, dan rapat sebagai media komunikasi dalam organisasi menunjukkan bahwa komunikasi dari atasan lebih banyak dilakukan, sedangkan komunikasi dari bawahan yang lebih sedikit dipergunakan, ini terlihat dari rapat-rapat yang diadakan. Rapat hanya diadakan kalau ada yang perlu dibicarakan atau ketika ada masalah yang memerlukan usulan dari bawahan.

Dalam komunikasi organisasi pimpinan juga perlu mendengarkan atau mengetahui masukan-masukan atau saran-saran dari bawahan, karena itu komunikasi dari bawahan dapat menunjukkan bahwa pimpinan menghargai karyawan dan mendengarkan serta berinteraksi dengan karyawan sehingga membentuk dasar bagi sebuah komunikasi yang efektif, dan salah satu bentuknya dengan meluangkan waktu untuk pertemuan tatap muka.

Dengan adanya komunikasi dari bawahan kepada atasan mana pimpinan dapat mengetahui *pertama* informasi tentang keberhasilan, kemajuan, dan rencana-rencana mendatang dari para bawahan. *Kedua* informasi tentang problem-problem pekerjaan yang memerlukan bantuan dari tingkatan lebih atas dalam organisasi. *Ketiga* Ide-ide untuk perbaikan dalam aktivitas dan fungsi yang berhubungan dengan pekerjaan. *Keempat* Informasi mengenai perasaan para bawahan tentang pekerjaan atau isu yang berhubungan dengan pekerjaan.<sup>20</sup> Karena komunikasi dari bawahan kepada atasan mempunyai fungsi yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dalam organisasi maka komunikasi dari bawahan kepada atasan ini perlu ditingkatkan agar anggota organisasi baik dosen ataupun pegawai administrasi merasa dihargai kehadirannya dan juga dapat diberikan solusi ketika mempunyai masalah, terutama masalah dalam menjalankan pekerjaannya.

#### *Efektivitas dan Hambatan dalam Komunikasi Organisasi di Perguruan Tinggi*

Hambatan yang dapat menghalangi komunikasi dalam organisasi adalah karena adanya perbedaan persepsi, dimana ini disebut dengan hambatan semantik. Hambatan ini bisa terjadi karena adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dengan bawahan, hambatan-hambatan ini yang membuat komunikasi tidak bisa berjalan dengan lancar. Kemudian hambatan yang lainnya adalah hambatan perilaku, hal ini bisa timbul karena tidak adanya keterbukaan, komunikasi interpersonal yang kurang, dan prasangka yang didasarkan karena emosi.

Untuk dapat mengurangi hambatan diatas, pemimpin harus berusaha menjadi komunikator yang lebih baik dan berusaha meningkatkan pesan. Ada beberapa cara yang bisa dipergunakan untuk memperbaiki komunikasi dalam organisasi yaitu. *Pertama* mengadakan tindak lanjut, teknik ini dilakukan dengan menganggap pesan pimpinan tidak dimengerti, dan sedapat mungkin pimpinan memastikan apakah pesan yang ingin disampaikan sudah benar-benar diterima. *Kedua* mengatur alur informasi, teknik ini meliputi pengaturan komunikasi untuk menjamin arus informasi yang optimum kepada para pimpinan. *Ketiga* memanfaatkan umpan balik, umpan balik memberi saluran bagi tanggapan penerima yang memungkinkan pimpinan untuk menentukan apakah pesannya telah diterima dan apakah menghasilkan tanggapan yang dimaksud.

*Keempat* empati. empati lebih berorientasi pada penerima daripada berorientasi pada komunikator. Bentuk komunikasi sebagian besar harus tergantung dari apa yang diketahui tentang penerima. Empati mengharuskan para komunikator untuk menempatkan diri mereka ke dalam diri penerima dengan maksud untuk mengetahui sebelumnya bagaimana pesan itu akan diuraikan sandinya. *Kelima* pengulangan, merupakan prinsip belajar yang telah diterima

umum, menggunakan pengulangan atau ungkapan yang berlebih-lebihan di dalam komunikasi menjamin bahwa jika satu bagian dari pesan itu tidak dimengerti, maka masih ada bagian lain yang membawa pesan yang sama. *Keenam* mendorong saling mempercayai, suasana saling mempercayai antara pimpinan dan bawahan dapat memperlancar komunikasi. *Ketujuh* pengaturan waktu yang efektif, komunikasi yang efektif dapat dimudahkan dengan penetapan waktu yang tepat mengenai pengeluaran pengumuman penting. *Kedelapan* menyederhanakan bahasa, bahasa yang rumit merupakan hambatan utama bagi komunikasi yang efektif, pimpinan harus ingat bahwa komunikasi yang efektif meliputi pengertian dan juga informasi.<sup>21</sup>

Sedangkan hasil yang lainnya dapat dilihat bahwa kurangnya motivasi dan apresiasi dari pimpinan juga menjadi hambatan dalam komunikasi organisasi di perguruan tinggi, seharusnya kepemimpinan itu mempunyai lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu: *Pertama* fungsi instruktif; fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

Dengan menjalankan fungsi-fungsi tersebut pimpinan tidak hanya bisa memotivasi dan mengapresiasi hasil kerja anggota organisasi, tetapi juga bisa melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan mengerjakannya. Dengan dilibatkannya anggota organisasi maka bawahan akan merasa dihargai, karena kehadiran serta perannya diperlukan. Pelibatan anggota organisasi ini bisa dilakukan dalam bentuk rapat yang memang dilakukan untuk meminta saran atau menggali ide-ide dari bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

## SIMPULAN

Berdasarkan penjelasan serta pemaparan data-data hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan: Pola komunikasi yang ada di perguruan tinggi lebih banyak menggunakan pola komunikasi dari atasan ke bawahan atau *downward communication*, ini dapat terlihat dari adanya instruksi lisan atau tulisan, seperti surat resmi dan pengumuman yang lebih banyak dipergunakan. Rapat sebagai media komunikasi dalam organisasi menunjukkan bahwa komunikasi dari atasan lebih banyak dilakukan, sedangkan komunikasi dari bawahan yang lebih sedikit dipergunakan, ini terlihat dari rapat-rapat yang diadakan. Rapat hanya diadakan kalau ada yang perlu dibicarakan atau ketika ada masalah yang memerlukan usulan dari bawahan. Dalam komunikasi organisasi pimpinan juga perlu mendengarkan atau mengetahui masukan-masukan atau saran-saran dari bawahan, karena itu komunikasi dari bawahan dapat menunjukkan bahwa pimpinan menghargai karyawan dan mendengarkan serta berinteraksi dengan karyawan sehingga membentuk dasar bagi sebuah komunikasi yang efektif, dan salah satu bentuknya dengan meluangkan waktu untuk pertemuan tatap muka.

Kurangnya apresiasi dan motivasi dari pimpinan di perguruan tinggi dapat mempengaruhi sikap dari bawahannya. Untuk dapat memperbaiki hubungan, selain mempersiapkan kata-kata yang tepat untuk menyampaikan pesan, juga diperlukan hubungan yang baik antara komunikator dengan komunikan, ini karena keefektifan komunikasi secara keseluruhan masih memerlukan suasana psikologis yang positif dan penuh kepercayaan. Kemudian mendorong orang lain untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan yang diinginkan, Komunikator selalu menginginkan agar komunikan melakukan apa yang diungkapkannya. Ketidakefektifan komunikasi terjadi karena adanya hambatan dalam komunikasi, hambatan tersebut paling banyak adalah hambatan dalam hal perbedaan persepsi.

---

### Endnotes

- <sup>1</sup> Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terj. Deddy Mulyana (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 41.
- <sup>2</sup> Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 114.
- <sup>3</sup> *Al Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Khazanah Mimbar Plus, 2011), h. 487.
- <sup>4</sup> Bungin, *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat* (Jakarta: Kencana, 2006), h. 255.
- <sup>5</sup> Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), h. 18.
- <sup>6</sup> Effendy, *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000), h. 253.
- <sup>7</sup> Goldhaber, *Organizational Communication* (United States of America: Wm. C. Brown Communication, Inc 1993), h. 15-25.
- <sup>8</sup> Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2005), h. 171.
- <sup>9</sup> Morisson, *Teori Komunikasi Organisasi* (Bogor, Ghalia Indonesia, 2009), h. 70.
- <sup>10</sup> Littlejohn dan Karen A. Foss, *Theories of Human Communication* (USA: Wadsworth Company, 1996), h. 244.
- <sup>11</sup> Morisson, *Teori.....*, h. 71.
- <sup>12</sup> Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003), h. 51-53.
- <sup>13</sup> Hafied Cangara, *Pengantar.....* h. 32.
- <sup>14</sup> Effendi, *Ilmu Komunikasi.....*, h. 8.
- <sup>15</sup> Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 102.
- <sup>16</sup> Yulianita, *Dasar-Dasar Public Relations* (Bandung: Multimedia Fikom Unisba, 2001), h. 94-96.
- <sup>17</sup> Pace & Don F Faules, *Organizational Communication*, h. 184.
- <sup>18</sup> Muchlas, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008), h. 278.
- <sup>19</sup> Muchlas, *Perilaku.....*, h. 281.
- <sup>20</sup> Argenti, *Komunikasi Korporat*, terjemahan Putri Aila Idris (Jakarta: Salemba, 2010), h. 219.
- <sup>21</sup> Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 135-137.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alqur'an dan Terjemahannya*. Jakarta; Khazanah Mimbar Plus, 2011.
- Argenti, Paul A. *Corporate Communication*. Terj. Putri Aila Idris, *Komunikasi Korporat*. Jakarta: Salemba, 2010.
- Bungin, Burhan. *Sosiologi Komunikasi*. Jakarta, Kencana Prenada Media Group, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.
- Effendy, Onong Uchyana. *Ilmu Komunikasi, teori dan praktek*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
- Goldhaber, M Gerald. *Organizational Communication*. Ed 6th, McGraw-hill, 1993.
- Ivancevich, John M. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Littlejohn, Stephen W. *Theories of Human Communication*. Fifth Edition: Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Morissan. *Teori Komunikasi Organisasi*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2009.
- Muchlas, Makmuri. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008.
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Pace, R Wayne N. Don F. Faules. *Organizational Communication*. Terj Deddy Mulyana. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003.
- Yulianita, Neni. *Dasar-dasar Public Relations*. Bandung: Multimedia Fikom Unisba, 2002.
- Wursanto, Ig., *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi, 2005.